SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Rezension: Schwarz-Kocher, Martin et al.: Interessenvertretungen im Innovationsprozess: der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen

Seeliger, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version
Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Seeliger, M. (2012). Rezension: Schwarz-Kocher, Martin et al.: Interessenvertretungen im Innovationsprozess: der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. [Rezension des Buches *Interessenvertretungen im Innovationsprozess: der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen*, von M. Schwarz-Kocher, E. Kirner, J. Dispan, A. Jäger, U. Richter, B. Seibold, U. Weißfloch]. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *19*(3), 348-349. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-359172

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schwarz-Kocher, Martin / Kirner, Eva / Dispan, Jürgen / Jäger, Angela / Richter, Ursula / Seibold, Bettina / Weißfloch, Ute:

Interessenvertretungen im Innovationsprozess: Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen

Edition Sigma, Berlin 2011, 300 S., € 19,90

Dass Betriebsräte vor dem Hintergrund jüngerer Entwicklungen im deutschen System industrieller Beziehungen eine zunehmend proaktive Rolle in der Gestaltung von Unternehmenspolitiken erfüllen, nehmen die Autoren zum Anlass für ihre Studie zu Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Interessenvertretung im Innovationsprozess. Im Anschluss an einen ersten einführenden Abschnitt leistet der zweite Teil des Textes eine umfangreiche Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Thema Innovation und Mitbestimmung in der Arbeits- und Organisationssoziologie (und zum Teil auch BWL). Insgesamt – so der Befund – lässt sich trotz eines (zumindest schwachen positiven Zusammenhangs, S. 61) bisher keine eindeutige Aussage über positive Auswirkungen von Mitbestimmung auf betriebliche Innovationen feststellen.

Die Erhebung der empirischen Daten basiert auf der Kombination eines quantitativ-regressionsanalytischen Ansatzes und qualitativen Interviews mit Vertretern von Betriebsrat und Management. Anhand der Analyse von ca. 700 Betrieben aus den Bereichen Automobil, Chemie und Maschinenbau wird gezeigt, „dass eine breite Beteiligung von Beschäftigten zu signifikanten Verbesserungen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beiträgt“ (262). Im qualitativen Teil werden 14 Betriebe einer Größe von 80 bis 2.000 Mitarbeitern verglichen und das Sample auf die Bereiche der Textilindustrie und Ingenieursdienstleistungen ausgedehnt. Leitende Fragestellungen sind hier, inwiefern Betriebsräte eigenständige Beiträge zum betrieblichen Innovationsgeschehen liefern können, welcher mögliche Nutzen hier für Beschäftigte besteht und welche Handlungskonzepte sich in diesem Zusammenhang als am erfolgreichsten erweisen (105). In den Mittelpunkt des Interesses rückte so der Interaktionsprozess der auf Betriebsebene beteiligten Akteure (109).

Auf Grundlage der Fallstudien werden zwei zentrale Innovationsrollen[1] erkennbar, die Betriebsräte in den betrachteten Unternehmen erfüllen. Zum einen treten sie als „gestaltender Begleiter“ auf, indem sie „wichtige Unterstützung bei der Vermittlung und Legitimierung von Veränderungsprozessen bei der Belegschaft“ leisten, darüber hinaus aber eine eher passive Funktion erfüllen. Als „Innovationstreiber“ … „lösten sie demgegenüber selbst Innovationsprozesse aus, entwickelten eigenständige Lösungskonzepte und waren treibende Kraft bei deren Umsetzung“ (123). Im Rahmen des Samples treten beide Typen zu jeweils 50% auf. Die Fallstudien liefern zahlreiche Beispiele für ein Berücksichtigungspotenzial des Betriebsrats, die in der Verhandlung mit dem Management konkrete Zugeständnisse nach sich ziehen. In einem der untersuchten Fälle ergab etwa eine auf Initiative des Betriebsrats hin durchgeführ-

---

1 Im Rahmen der Studie handelt es sich hierbei in der Mehrzahl der Fälle um Prozess-, und weniger um Produktinnovationen.

Industrielle Beziehungen, 19(3): 348-349
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035 © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

te Analyse, dass der Standort im internationalen Benchmark nur fortbestehen kann, wenn spezifische technologische Gegebenheiten (Verbund von Vorfertigung und Montage) erhalten bleiben. Dieses Ergebnis konnte man nun in die Forderung nach einer umfassenden Modernisierung des Vorfertigungsbereiches überführen. Dass sich hieraus mittelfristig für beide Betriebsparteien die hohe Wahrscheinlichkeit einer Win-Win-Situation antizipieren lässt, ist sicherlich auch auf Zugeständnisse wie Arbeitszeitflexibilisierungen oder moderate Tarifabweichungen gegenüber der Geschäftsleitung zurückzuführen (127 f). Die Analyse der innerbetrieblichen Koordinations- und Umsetzungsmuster zeigt den bereits aus anderen Studien (z.B. Hauser-Ditz et al. 2008) bekannten, variierenden Grad der Formalisierung von Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Management. Angesichts ihrer Befunde gelangen die Autoren abschließend zu dem Ergebnis, dass eine situative Mischung stabilitätsstiftender, kooperativer wie auch teilweise konfliktiver Handlungsstrategien tendenziell als meistversprechende Strategie für die Arbeitnehmerseite erscheint: „Diese Rolle des Innovationstreibers entwickelte sich zumeist unter den Bedingungen kooperativer Gegenmacht" (264).

Einerseits, so schließen die Autoren, lassen sich in deutschen Industrieunternehmen noch große unerschlossene Potenziale direkter Mitarbeiterpartizipation identifizieren (262). Allerdings – und hierin liegt ein Punkt von zentraler Bedeutung – wäre es eine fatale Missinterpretation der Ergebnisse, eine aktive Rolle der Betriebsräte im betrieblichen Innovationsprozess als für die Zukunft vorauszusetzende Kernaufgabe der Betriebsräte anzusehen, da dies mittel- bis langfristig die Ressourcen und Arbeitskapazitäten der Betriebsräte überfordern würde.

Insgesamt ist der Text trotz thematischer Komplexität sehr gut les- und nachvollziehbar und kann sowohl als Einführung ins Thema als auch als fortgeschrittener Diskussionsbeitrag rezipiert werden. Eine kritische Nachfrage richtet sich jedoch auf die von den Autoren geäußerte These, dass es für Betriebsräte in internationalen Konzernen prinzipiell schwerer falle, eigenständige Innovationsbeiträge zu entwickeln, weil „die Durchsetzung der Beschäftigteninteressen im Innovationsprozess eingeschränkt" sei (211). So erscheint eine Generalisierbarkeit dieser Aussage angesichts von Fällen (z.B. Volkswagen) mit einem starken, initiativ agierenden Betriebsrat, fraglich. Ein dritter Kritikpunkt lässt sich außerdem noch aus der lediglich sehr knapp ausfallenden Berücksichtigung relevanter Akteure des betrieblichen Umfelds (wie z.B. Gewerkschaften oder Unternehmensberatungen) ableiten (266). So wird die Berücksichtigung komplementärer Interaktionsfelder zwar inhaltlich begründet und auch in das methodische Design der Studie einbezogen (112). Ihre praktische Umsetzung bleibt allerdings im Forschungsbericht marginal (was die Resultate allerdings nicht in ihrer Stichhaltigkeit einschränkt).

Literatur

Hauser-Ditz, Axel et al. (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Köln, Juni 2012 Martin Seeliger*

* Martin Seeliger, Doktorand am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln. E-Mail: martin.seeliger@gmx.net.